

## Durham Research Online

---

### Deposited in DRO:

19 September 2016

### Version of attached file:

Accepted Version

### Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

### Citation for published item:

Braun, S. and Frey, D. (2015) 'Führungstheorien. = Leadership theories.', in Kompendium psychologischer Theorien. = Compendium of psychological theories. Berlin: Suhrkamp, pp. 133-136. Suhrkamp-Taschenbuch-Wissenschaft. (2154).

### Further information on publisher's website:

[http://www.suhrkamp.de/buecher/kompendium\\_psylogischer\\_theorien\\_-\\_9754.html](http://www.suhrkamp.de/buecher/kompendium_psylogischer_theorien_-_9754.html)

### Publisher's copyright statement:

### Additional information:

## Use policy

---

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a [link](#) is made to the metadata record in DRO
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

Please consult the [full DRO policy](#) for further details.

# Führungstheorien

Susanne Braun<sup>12</sup> & Dieter Frey<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ludwig-Maximilians-Universität München, Lehrstuhl Sozialpsychologie, Center for Leadership and People Management

<sup>2</sup> Technische Universität München, TUM School of Management, Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement

## WICHTIGSTE VERTRETER

Pionier der Sozialpsychologie, *Kurt T. Lewin*, differenzierte demokratische, autoritäre und laissez-faire Führung. Beeinflusst durch seine Arbeiten wendeten sich die Ohio Gruppe (um Ralph M. Stogdill, Carroll L. Shartle, John Hemphill) und die Michigan Gruppe (um Rensis Likert, Daniel Katz, Robert L. Kahn) den verhaltensorientierten Führungstheorien zu. Hohe Aufmerksamkeit erreichte das Konzept Charisma, das *Robert J. House* und *James MacGregor Burns* in die Führungsforschung einbrachten. *Bernard M. Bass* entwickelte das Full Range of Leadership Model, die empirisch am besten belegte Führungstheorie.

## KERNANNAHME

Im Kern gehen Führungstheorien davon aus, dass durch eine bewusste, zielbezogene Einflussnahme von Führungspersonen auf Geführte positive Konsequenzen auf Ebene des Individuums (z.B. Arbeitszufriedenheit), des Teams (z.B. Innovationsklima), der Organisation (z.B. Profitabilität) sowie der Gesellschaft (z.B. Fortschritt) resultieren.

## THEORIE

Führungstheorien adressieren, wie Führung entsteht, welche Konsequenzen sie für Einstellungen und Verhalten der Geführten hat, unter welchen Bedingungen und durch welche Prozesse sie wirkt. Die wichtigsten Führungstheorien lassen sich in sechs Theoriestränge gliedern, die nachfolgend kurz erläutert und anhand ausgewählter Theorien veranschaulicht werden (für eine detaillierte Darstellung siehe: Braun, Frey, Nübold & Maier, eingereicht).

(1) *Personalistische Theorien*: Bis in die 1960er Jahre hinein galten stabile Merkmale einer Person als zentraler Erfolgsfaktor („Great man theories“). Die Verbindung von Persönlichkeitstheorien und Führungserfolg ist aktuell wieder populär. Als empirisch gesichert gilt, dass sich erfolgreiche Führungskräfte durch Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrung, emotionale Stabilität sowie Intelligenz auszeichnen (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002; Judge, Colbert & Ilies, 2004).

(2) *Verhaltensorientierte Theorien*: In den 1940er und 50er Jahren galt das Interesse Verhaltensweisen, die effektive von ineffektiven Führungskräften

unterscheiden. Aus Studien an der Ohio University resultierten zwei übergeordnete Kategorien: Mitarbeiterorientierung (Consideration), indem eine Führungskraft ihre Geführten unterstützt und ihre Bedürfnisse berücksichtigt, sowie Aufgabenorientierung (Initiating Structure), indem eine Führungskraft ihr Verhalten an Aufgabenerfüllung und Zielerreichung ausrichtet. Während Mitarbeiterorientierung mehr zu Zufriedenheit und Motivation der Geführten beiträgt, sind beide Dimensionen für die Leistung von Führungskräften, Teams und Organisationen relevant (Judge, Piccolo & Ilies, 2004).

(3) *Kontingenztheorien*: Um der Komplexität menschlichen Verhaltens besser gerecht zu werden, spezifizieren diese Theorien unter welchen Bedingungen Personenmerkmale und Verhaltensweisen von Führungskräften wirksam werden. Das besonders weit verbreitete Kontingenzmodell der Führung (Fiedler, 1967) nimmt drei Situationsmerkmale an, die die Kontrollmöglichkeiten der Führungskraft beeinflussen: die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten, die Positionsmacht der Führungskraft sowie die Struktur der Aufgaben. Aus der Kombination dieser Faktoren leitet sich theoretisch ab, ob mitarbeiter- bzw. aufgabenorientierte Führung in der Situation erfolgreich ist.

(4) *Macht-/Einflusstheorien*: Führung und Macht sind nicht gleichzusetzen. Obgleich gute Führungskräfte ihren Einfluss durch Macht ausüben können, genügt das Innehaben von Macht für gute Führung nicht. Führung gilt hier als wechselseitiger sozialer Einflussprozess zwischen Führungskräften und Geführten. Führungskräfte üben Macht durch Belohnung, Bestrafung, Legitimation, Expertise und Identifikation aus (French & Raven, 1959), aber auch durch Charisma ausgedrückt in Form von symbolischem, visionärem und inspirierendem Handeln (House, 1977).

(5) *Werteorientierte Führungstheorien*: Werteorientierte Führungskräfte zeichnen sich aus durch ein aufrichtiges Interesse an und Fürsorge für die Belange von Geführten, genuin moralische Werte, die dem Führungsverhalten zugrunde liegen sowie eine bewusste Vorbildfunktion der Führungskraft. Angesichts der Skandale in Organisationen erfahren wertorientierte Theorien höchste Aufmerksamkeit. Prominente Beispiele sind transformationale Führung, als Teil des Full Range of Leadership Models, authentische, dienende und ethische Führung. Für diese Theorien wurden positive Zusammenhänge mit Einstellungen und Verhalten von Geführten ermittelt, teils sogar ein Einfluss auf unternehmerische Ergebnisse. Daher ist festzuhalten, dass wertorientierte Führung menschliche und unternehmerische Werte fördert (Braun & Peus, 2014).

(6) *Negative Führungsansätze*: Führungspersönlichkeit oder -verhalten können in extremer Form das Wohlergehen von Geführten gefährden. Wenn über eine längere Zeit hinweg Handlungen, Erlebnisse oder Beziehungen eines Geführten wiederholt von einer Führungskraft in einer Art beeinflusst werden, die als feindselig oder behindernd wahrgenommen wird, sinken Arbeits- und Lebenszufriedenheit und die Arbeitsleistung leidet (Schyns & Schilling, 2013). Diese „dunkle Seite der Führung“ wird auch gekennzeichnet durch Persönlichkeitsmerkmale wie Narzissmus, Dominanz und Machiavellismus.

## REZEPTION

Zusammenfassend ist seit Einführung der ersten modernen Führungstheorien neben den Personenmerkmalen der Führungskraft immer mehr die Interaktion zwischen

Führungskraft und Geführten in den Vordergrund getreten. Die besondere Stärke der populären und empirisch belegten, werteorientierten Führungstheorien liegt in der Betonung der Verantwortlichkeit einer Führungskraft zu vorbildhaftem, moralischem Handeln. Entsprechend lassen sich Empfehlungen für die Führungskräfteauswahl und -entwicklung ableiten. Führungskräfte sollten nicht nur nach ihren fachlichen Kompetenzen beurteilt werden. Zu kompetenter Führung gehört neben Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung explizit auch die Werteorientierung der Führungskraft.

## LITERATUR

- Braun, S. & Peus C. (2014). Wertschöpfung durch Werte? Vom Nutzen ethikorientierter Führung. *PERSONALquarterly*, 1/2014, 28–33.
- Braun, S., Frey, D., Nübold, A. & Maier, G. (eingereicht). Führung. In: D. Frey & H.-W. Bierhoff (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Sozialpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- Judge, T. A., Colbert, A. E. & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89, 542–552.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36–51.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138–158

## WEITERFÜHREND:

- Barling, J. (2014). *The science of leadership. Lessons from research for organizational leaders*. Oxford, UK: Oxford University Press
- Frey, D. & Schmalzried, L. (2013). *Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co*. Heidelberg: Springer.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.